



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Tervetuloa pro-joukkoomme!

Perehdytysopas Golf Talman klubiravintolaan

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma
Ravintolatoiminnan
suuntautumisopinnot
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Julia Björkman

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

BJÖRKMAN, JULIA:

Tervetuloa pro-joukkoomme!
Perehdytysopas Golf Talman
klubiravintolaan

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 37 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu kahdesta osasta, teoriaosuudesta ja tuotoksesta. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Golf Talman klubiravintolalle.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli käsitellä sellaisia henkilöstöasioita, jotka koen tärkeiksi etenkin kausiravintolassa, missä työnteon aloittamisen tulee sujua mahdollisimman vaivattomasti. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä ja rekrytointia, sillä nämä asiat ovat tärkeästi kytköksissä toisiinsa. Tässä työssä selvitetään, mitä rekrytointi- ja perehdytysprosessiin kuuluu. Työssä tarkastellaan myös henkilöstön motivointia, sillä motivoitunut henkilökunta varmistaa kauden onnistumisen kausiravintolassa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysopas Golf Talman klubiravintolaan. Perehdytysopas on suunnattu salin uusille työntekijöille. Perehdytysopas on tarkoitettu myös vanhoille työntekijöille muistin tueksi. Tuotoksesta muodostui tiivis infopaketti, jonka avulla voidaan helpottaa ja nopeuttaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä uusiin työtehtäviin. Perehdytysoppaasta löytyy yksityiskohtaisia tehtäväkuvauksia ravintolan päivittäistoiminnoista ja niistä on korostettu tärkeimmät asiat. Näin tehtävistä itsenäisesti suoriutuminen onnistuu myös vähemmällä ravintola-alan työkokemuksella. Tuotokseen on liitetty myös päivitetyt aamu- ja iltavuoron tarkistuslistat, joiden käyttö helpottaa jokapäiväistä työskentelyä klubiravintolassa. Tuotos on tarkoitettu ottaa käyttöön kauden 2014 alussa, joten siitä ei vielä ole saatavilla käyttäjäkokemuksia. Tuotos on toimeksiantajan pyynnöstä salainen.

Asiasanat: Perehdyttäminen, rekrytointi, motivointi, kausiravintola

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Restaurant and Hotel Management

BJÖRKMAN, JULIA:

Welcome to our Pro Team!
Orientation guidebook for restaurant of
Golf Talma golfresort

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 37 pages, 1 page of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This is a functional thesis which consists of a theoretical section and a product. The product was made for the restaurant of the Golf Talma golf resort and was commissioned by its restaurant keeper Jari Kotamäki.

The aim in the theoretical section of this thesis was to observe certain aspects of human resources that I felt are important when working in a seasonal restaurant. Theoretical section of this thesis looks into the recruitment process as well as the orientation process, because I feel that these two are closely interrelated. The aim was also to observe the motivation of employees, because motivated employees are the key to success in a seasonal restaurant. The guidebook will be taken into use in the beginning of golf season 2014 so there is no experience from its users yet. The product will not be public due to clients wishes.

The purpose of this functional thesis was to create an orientation guidebook for new employees of the restaurant situated in the Golf Talma golf resort. The aim was to ease especially the orientation of new wait staff and also to create a guide that can be used by old employees in order to refresh their memory about daily work activities. In the guidebook there is step-by-step instructions how to work in different situations so employees with little or no experience in the restaurant business can use the guidebook as well.

Key words: Orientation, recruitment, motivation, seasonal restaurant

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI JA MOTIVOINTI	5
2.1	Rekrytointi	5
2.2	Henkilöstön motivointi	8
2.3	Henkilöstön palkitseminen	10
3	PEREHDYTTÄMINEN	14
3.1	Perehdytysprosessi	14
3.2	Yleisperehdytys	17
3.3	Työnopastus	18
3.4	Perehdyttäjä	20
4	KAUSIRAVINTOLA	23
4.1	Perehdyttäminen kausiravintolassa	23
4.2	Kausiravintolan työsuhteet	25
4.3	Työskentely kausiravintolassa	26
5	OPPAAN KOKOAMINEN	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	38

Liite 1: Perehdytysoppaan sisällysluettelo

1 JOHDANTO

Työskentely golfklubin ravintolassa on kausiluonteista, sillä monessakaan klubiravintolassa ei ole ravintolatoimintaa golfsesongin ulkopuolella. Ravintolatoiminta käynnistetään joka kevät uudelleen ja se aiheuttaa omat haasteensa myös henkilöstön rekrytoimiselle ja perehdyttämiselle. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuloksena syntyy tuotos, kuten aina toiminnallisissa opinnäytetöissä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Tämä opinnäytetyö sisältää myös tutkimuksellisen osuuden, jossa tavoitteenani on selvittää, mitä rekrytointi- ja perehdyttämisprosessiin kuuluu sekä mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon rekrytoitaessa ja perehdyttäessä henkilöstöä kausiravintolaan. Tutkin myös henkilöstön motivointia, koska motivoitunut henkilökunta on tärkeää kauden onnistumisen kannalta.

Tavoitteenani on käsitellä rekrytointia ja perehdyttämistä, sillä ne tulee hoitaa tehokkaasti kausiravintolassa, jotta työnteke saadaan nopeasti käyntiin kauden kiireiden alkaessa. Rekrytointi ja perehdyttäminen kulkevat käsi kädessä, sillä usein perehdytysprosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa ja kunnollinen perehdyttäminen tukee onnistunutta rekrytointia (Eräsalo 2008, 60). Aion selvittää työssäni myös millaiset asiat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon. Kiireisen kausityön luonteeseen kuuluu, että työt eivät jakaannu tasaisesti koko kauden ajalle, joten motivoitunut henkilöstö on avainasemassa kausiravintolan päivittäisten toimintojen sujuvuudessa. Rajaani työni ulkopuolelle henkilöstöjohtamisen laajemman tarkastelun sekä päivittäisjohtamiseen liittyvät asiat ja keskityn asioihin, jotka mielestäni ovat tärkeitä juuri kausiravintolassa. Puhuessani työskentelystä kausittain ja sesongissa, käytän niitä toistensa synonyymeina kuten myös sesonki- ja kausiravintolaa.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena rakentuu perehdytysopas Golf Talman klubiravintolaan salin uusia työntekijöitä varten. Perehdytysoppaan on myös tarkoitus toimia muistin tukena vanhoille työntekijöille ja helpottaa tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden työskentelemistä satunnaisissa vuoroissa. Tavoitteena on koota perehdytysopas kausiravintolaan, jossa ei ole ympärivuotista toimintaa, vaan sen toiminta on keskittynyt tiettyyn kauteen, tässä tapauksessa kesäkauteen. Toimeksiantajana tässä työssä on Golf Talman klubiravintolan

ravintoloitsija Jari Kotamäki, Tiipiihill Ky. Tarve tälle opinnäytetyölle löytyi, sillä ravintolalla ei ole lainkaan kirjallista perehdytysmateriaalia ja ravintoloitsija joutuu kouluttamaan uudet työntekijät kädestä pitäen joka kevät. Ehdotin itse tätä aihetta toimeksiantajalle, joka hyväksyi sen. Kun tarve oli saatu selville, oli selvää, että opinnäytetyöstäni tulee toiminnallinen opinnäytetyö, koska työssäni yhdistyy käytännön tarpeeseen tehty tuotos ja sen raportointi (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9).

Tuotoksen kokoamisessa tavoitteena on koota kattava perehdytysopas, joka toimii ravintoloitsijalle apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja näin pienentää ravintoloitsijan työmäärää perehdytyksen saralla. Tavoitteena tämän tuotoksen kokoamisessa on helpottaa ja nopeuttaa jokavuotista perehdyttämistä sekä tehdä siitä yhtenäistä ja tasalaatuista. Perehdytysopasta voidaan käyttää myös muistin tukena vanhoille työntekijöille ja tarvittaessa töihin kutsuttaville työntekijöille, jotka usein ovat työskennelleet klubiravintolassa täysiaikaisena edellisten kausien aikana. Kansioon lisätyt aamu- ja iltavuoron tarkistuslistat auttavat työntekijöitä jokapäiväisessä työssään ja nopeuttavat siihen liittyvien rutiinien suorittamista.

Toimeksiantaja tässä opinnäytetyössä on vuodesta 2000 Golf Talman klubiravintolan ravintoloitsijana toiminut Jari Kotamäki. Hän toimii yksityisyrittäjänä Golf Talmalta vuokraamissaan tiloissa, joten Golf Talma ja sen klubiravintola ovat toisistaan erillisiä yrityksiä. Kotamäen yritys on nimeltään Tiipiihill Ky. Puhuessani työssä klubiravintolasta, toimeksiantajasta ja yrityksestä tarkoitan sillä Kotamäen toimintaa ravintoloitsijana klubiravintolassa. Golf Talman klubiravintola sekä ravintoloitsija ovat molemmat synonyymeja toimeksiantajalle. Vuoden 2014 golfkausi on Kotamäen viidestoista kausi ravintoloitsijana Golf Talmassa. Kotamäki on toiminut ravintola-alalla 15-vuotiaasta lähtien työskennellen muun muassa opettajana sekä yksityisyrittäjänä golfklubiravintolan lisäksi myös perheyrityksessä ja kahvilatoiminnassa. Hän on myös vastannut kahdeksan vuoden ajan vuosittain järjestettävässä blues-konsertissa ravintolateltan toiminnasta noin 700 hengelle sekä järjestänyt konsertissa vip-alueen ja lehdistön tarjoilut. (Kotamäki 2012.)

Golf Talma on monipuolinen golfkeskus noin puolen tunnin ajomatkan päässä Helsingistä. Keskuksessa on mahdollisuus pelata kahdella 18 reikäisellä kentällä

sekä 9 reikäisellä par 3-kentällä. Keskuksesta löytyvät myös lukuisia harjoitusalueita niin lähipelin kuin pitkien lyöntienkin harjoitteluun. Keskuksen monipuolisiin palveluihin kuuluu myös klubiravintola, jossa olen työskennellyt neljänä kesänä. A-oikeuksin varustellun ravintolan sisätilojen lisäksi asiakkailla on käytössään myös katettu terassi. (Golf Talma 2007.) Ravintolassa on salin lisäksi kaksi erikokoista kabinettia, joista pienempään mahtuu noin 20 henkilön seurueet ja suuremmassa on tilaa jopa sadalle hengelle. Suuremman kabinetin takapihalla on terassi, jota asiakkaiden on mahdollista käyttää kabinetin yhteydessä. Klubiravintola on avoinna golfkauden ajan. Ravintola avataan huhtikuun viimeisillä viikoilla lumitilanteesta ja golfkenttien kunnosta riippuen ja se suljetaan talven ajaksi viimeistään lokakuun puolen välin tienoilla. Ravintolan tavoitteena on tarjota golfareille laadukkaita ravintolapalveluita aamusta iltaan läpi kesän ilman säävarausta. Asiakkaat voivat hyvin viettää kokonaisen päivän golfkeskuksessa, jolloin heillä on mahdollisuus päivän jokaiseen ateriaan ja eväiden hankkimiseen ravintolasta. Aamun voi aloittaa ravintolassa kahvilla ja sämpylällä tai keittiöstä erikseen tilattavalla aamiaisella. Ravintola tarjoaa asiakkailleen päivittäin vaihtuvan kotiruokalounaan, johon kuuluu myös mahdollisuus pelkän keittolounaan ostamiseen. Ravintolasta saa tilattua ruokaa à la carte-listalta, johon tehdään muutoksia kesän aikana tarjonnan pitämiseksi vaihtelevana. Ravintolassa on saatavilla runsas valikoima erikoisoluista, siidereitä, muita alkoholijuomia sekä virvoitusjuomia. Eväät golfkierrokselle voi ostaa mukaan kätevästi ravintolasta, sillä valikoimaan kuuluu erilaisia sämpylöitä, pullia, energiapatukoita ja makeisia. (Kotamäki 2012.)

Golf Talman asiakaskunta on täynnä erilaisia ihmisiä. Asiakkaaksi on tervetullut kuka tahansa. Ravintolan syrjäisen sijainnin vuoksi suurin osa asiakkaista on pelaamaan tulleita golfareita, mutta lähialueen asukkaat ja lähistöllä työskentelevät ihmiset käyttävät ravintolan palveluita jonkin verran. Ikään ei ole katsominen golfharrastajien keskuudessa, sillä vaikka golfia pidetään iäkkäämpien ihmisten lajina, sitä voivat harrastaa jopa alle 10-vuotiaat ja laji sopii erinomaisesti kaiken ikäisille. Tyypillistä asiakasta ei ole, vaan asiakkaat ovat kaikenikäisiä miehiä ja naisia. Tärkeitä asiakkaita ovat myös yritykset, jotka järjestävät yrityskilpailuita Golf Talmassa. Näihin tapahtumiin ravintola järjestää yritysten halutessa erilaisia ravintolapalveluita suurillekin ryhmille.

Yritysassiakasryhmille voidaan tarjota aamiainen ennen kierrosta, eväspussit mukaan kierrokselle, väliaikatarjoilua sekä päivällinen tai illallinen heidän omien toiveidensa mukaisesti. (Kotamäki 2012.)

2 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI JA MOTIVOINTI

Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat henkilöstöpolitiikan ydinasioita. Jo rekrytointivaiheessa aloitetaan uuden työntekijän perehdyttäminen. (Eräsalo 2008, 60.) Henkilöstöpolitiikka toimii ponnahduslautana perehdyttämiselle, sillä se määrittelee millaista henkilöstöä rekrytoidaan ja kuinka heidän perehdytys hoidetaan (Kangas & Hämäläinen 2003, 7). Tässä osiossa käsittelen rekrytointia ja selvitän, mitä eri vaiheita rekrytointiprosessiin kuuluu. Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa myös perehdytettävän motivaatio, joka usein uusilla työntekijöillä on hyvä. Uuden työyhteisön tavat halutaan oppia nopeasti, jotta työyhteisöön pääsee mahdollisimman nopeasti mukaan ja perehdyttäjän tehtäväksi jääkin ylläpitää uuden työntekijän motivaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 129.) Selvitän tässä osiossa myös millaisilla keinoilla henkilöstöä voidaan motivoida ja tarkastelen erilaisia palkitsemiskeinoja.

2.1 Rekrytointi

Yhtenä osana yrityssuunnittelua on henkilöstösuunnittelu, joka kulkee käsi kädessä muun toiminnan suunnittelun kanssa. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on turvata yrityksen pääsy tavoitteisiinsa määrällisesti ja laadullisesti oikeanlaisen henkilöstön avulla. (Eräsalo 2008, 18.) Yrityksen tavoitteista riippuu kuinka paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan, tarvitseeko uusia työntekijöitä rekrytoida ja kuinka henkilöstöä kehitetään (Eräsalo 2008, 20). Jo rekrytointivaiheessa on hyvä miettiä kuinka perehdyttäminen järjestetään (Viitala 2007, 101).

Rekrytointi on henkilöstön hankintaa yritykseen ja se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla yritys saa palvelukseensa tarvittavat henkilöt. Rekrytoitavaan henkilöön kohdistuu usein paineita, kun hänen odotetaan sopeutuvan nykyiseen työyhteisöön nopeasti sekä luovan siihen uutta, positiivista ilmapiiriä. Hänen tulisi myös pystyä kehittämään itseään sekä työtä, johon hänet on palkattu. Tärkeää olisi myös esiintyä asiakkaalle asti myönteisessä valossa. Tästä syystä uuden työntekijän palkkaamiseen tulisi varata riittävästi aikaa, vaikka kiire saattaa pakottaa nopeisiin ratkaisuihin rekrytoinnin osalta. (Viitala 2007, 100.)

Rekrytoinnin tavoitteena on hankkia yritykseen henkilöstöä, jonka avulla voidaan varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuus (Helsilä 2009, 18). Rekrytointiprosessi alkaa määrittelemällä rekrytoitavan henkilön valintaperusteet selvittämällä millaiseen työtehtävään rekrytoitavaa haetaan ja millaisia vaatimuksia tuossa työtehtävässä työskentelevältä vaaditaan. Rekrytoitavan ominaisuudet, sekä työtehtävään liittyvät että henkilökohtaiset, määritellään mahdollisimman tarkasti etukäteen, jotta sopivimpien ehdokkaiden valinta olisi helppoa. (Eräsalo 2008, 31.) Rekrytoitavan henkilön valintakriteerit voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäiseksi arvioidaan organisaatiota, sen toiminnan luonnetta ja työyhteisön kulttuuria sekä uudelta rekrytoitavalta vaadittavia kriteereitä osana koko organisaatiota. Seuraavaksi määritellään kriteerit, jotka ulottuvat siihen yksikköön, johon uusi työntekijä palkataan. Nämä kriteerit kertovat millaiseen yksikköön uutta työntekijää haetaan ja millaisia ominaisuuksia häneltä vaaditaan sopeutuakseen yksikköön. Lopuksi selvitetään ominaisuudet, joita haettavassa työtehtävässä tarvitaan. (Viitala 2007, 101.)

Henkilöstöä voidaan hankkia joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisen hankinnan etuna on, että molemmat osapuolet tunnetaan jo ennalta. Työnhakija on yritykselle tuttu, samoin yritys työnhakijalle, jolloin haku- ja perehdytysprosessiin ei tarvitse kuluttaa yhtä paljon aikaa kuin ulkoisessa haussa. Liiallinen sisäinen hankinta saattaa kuitenkin johtaa siihen, että uusi osaaminen ja uudet näkökulmat yrityksen asioihin jää hankkimatta. (Eräsalo 2008, 33.) Myös vanhat erimielisyydet työpaikalla voivat estää hakijan rekrytoinnin (Vaahtio 2005, 37). Jos yritys käyttää sisäistä rekrytointia, se saattaa motivoida henkilöstöä kehittämään itseään, kun tiedossa on mahdollisuus edetä yrityksessä. Sisäisen rekrytoinnin käyttö myös motivoi henkilöstöä jäämään yrityksen palvelukseen sen sijaan, että he voisivat tietopääomaa pois organisaatiosta hakemalla uusia työpaikkoja jostakin muualta. (Viitala 2007, 106.)

Eräsalo (2008, 33) kertoo, että ulkoinen henkilöstön hankinta voi tulla kyseeseen silloin, kun yritykseen olisi joka tapauksessa rekrytoitava lisää henkilöstöä eikä vain siirrellä resursseja yrityksen sisällä. Myös yrityksen toimintojen uudelleensuuntaus saattaa olla syy ulkoiseen rekrytointiin (Vaahtio 2005, 37). Joskus uusien työntekijöiden palkkauksen syynä voi olla halu vahvistaa yrityskulttuurin muutoksia (Viitala 2007, 111). Pienissä organisaatioissa ulkoinen

henkilöstön hankinta voi olla ainoa keino hankkia henkilöstöä. Ulkoisen rekrytoinnin apuna on käytettävissä useita eri hankintakanavia ja tulee pitää mielessä, että kaikista avoimista työpaikoista on ilmoitettava työvoimatoimistoon (Eräsalo 2008, 33). Uusia työntekijöitä voi hakea esimerkiksi lehti-ilmoituksilla, työnhakuun keskittyneiltä internetsivuilta ja rekrytointimessuilla. Omia ja työntekijöiden suhteita kannattaa käyttää hyväkseen ulkoisessa henkilöstön hankinnassa ja pitää mielessä myös yrityksessä aikaisemmin työskennelleet henkilöt, kesätyöntekijät ja harjoittelijat. (Helsilä 2009, 19.) Sopivia työnhakijoita voi etsiä myös oppilaitosten ja korkeakoulujen rekrytointipalveluiden avulla sekä käyttämällä ammattiliittojen henkilöpörssiä (Viitala 2007, 112).

Työpaikkailmoituksen voi julkaista missä tahansa paikassa, josta työnantaja ajattelee sen saavuttavan parhaiten potentiaaliset työnhakijat, esimerkiksi sanomalehdessä tai yrityksen ilmoitustaululla (Vaahtio 2005, 129). Internet-rekrytointi on helppoa ja nopeaa, ja se tavoittaa kustannustehokkaasti paljon hakijoita (Viitala 2007, 112). Työpaikkailmoituksesta tulee löytyä kuvaus yrityksestä ja siitä minkälaiseen työtehtävään ja -suhteeseen työntekijää haetaan. On hyvä mainita ominaisuudet, joita hakijalta vähintään vaaditaan, jotta täysin epäpätevät hakija eivät turhaan tuhlaa aikaansa hakemuksen lähettämiseen. Ilmoituksesta tulee löytyä hakuohjeet, haku aika ja yhteystiedot sellaiselle henkilölle, joka voi tarvittaessa antaa lisätietoa haettavasta paikasta. (Eräsalo 2008, 34.)

Työhaastatteluun tulee kiinnittää riittävästi huomiota, sillä sen aikana molemmat osapuolet saavat arvokasta tietoa toisistaan. Työhaastatteluun tulee varata riittävästi aikaa. (Helsilä 2009, 23.) Paikan, jossa haastattelu järjestetään, tulisi olla mahdollisimman rauhallinen, kuten myös koko haastattelutilanteen (Vaahtio 2005, 142). Haastattelu voi olla luonteeltaan avoin tai se voi noudattaa ennalta määriteltyä kaavaa ja haastattelu voi myös olla sekoitus näitä molempia. Haastattelussa voidaan selvittää yleisellä tasolla työntekijän omia asenteita ja periaatteita, voidaan keskittyä tulevan työtehtävän sisältöön ja vaatimuksiin tai voidaan tarkastella lähemmin työnhakijan aikaisempaa työtaustaa. (Viitala 2007, 116.) Vaahtio (2005, 143) kertoo, että varsinaisen työhaastattelijan lisäksi voi haastattelutilanteessa olla mukana myös useampia henkilöitä. Eräsalon (2008, 38)

mukaan haastateltavan kertoessaan itsestään haastattelija havainnoi ja tekee arviotaan työnhakijasta.

Työhaastattelujen jälkeen työnhakijoista kerätyt tiedot kootaan ja niitä vertaillaan keskenään (Eräsalo 2008, 31). Jotakin haluttua ominaisuutta, esimerkiksi kielitaitoa, voidaan korostaa valintapäätöksen teossa, mutta työnhakijaa ei saa hylätä syrjivin perustein. Työnantaja saa rekrytoida asemaan parhaaksi katsomansa hakijan. (Eräsalo 2008, 44.) Uutta työntekijää rekrytoitaessa kannattaa selvittää motivoituuko hakija enemmän työn sisällöstä vai motivoiko häntä enemmän ulkoiset seikat, kuten palkka. Hakijaa motivoivat tekijät on hyvä olla tiedossa, jotta työntekijä saadaan pidettyä motivoituneena myös jatkossa. (Eräsalo 2008, 41.)

Kun rekrytoitava henkilö on valittu hakijoiden joukosta, hänelle kannattaa ilmoittaa asiasta mahdollisimman nopeasti (Eräsalo 2008, 44). Rekrytoinnin merkiksi työnhakijan kanssa tehdään työsopimus (Helsilä 2009, 30), joka on Viitalan (2007, 119) mukaan hyvä tehdä kirjallisena. Silti myös suullinen sopimus sitoo sopimuksen solmineita osapuolia. Vaikka vastike tehdystä työstä tulee maksaa ilman erillistä mainintaa työsopimuksessa, on palkka hyvä kirjata työsopimukseen. (Viitala 2007, 119.)

2.2 Henkilöstön motivointi

Ihmisen työskentelyyn ja suoriutumiseen vaikuttaa motivaatio, johon liittyy tavoitteellisuus sekä vapaaehtoisuus. Motivaatioksi kutsutaan sitä astetta, jonka kohdalla ihminen haluaa alkaa toimia tietyllä tavalla tai aloittaa tietyn toiminnan toteuttamisen. Ympäristö, jossa työtä tehdään, työtä tekevän henkilön persoonallisuus sekä tehtävä työ muodostavat henkilön työmotivaation. Työmotivaatiota ruokkii työn sisäinen ja ulkoinen palkitsevuus. Sisäisessä palkitsevuudessa henkilö motivoituu työn sisällöstä ja ulkoista ohjaa työstä saatava palkkio. Itsemääräämisoikeus motivoi työntekijöitä. Motivoivassa työympäristössä itsemääräämisoikeutta korostetaan ja mahdolliset ulkoiset uhat ja kontrollointi minimoidaan. (Viitala 2007, 158-159.) Kun työntekijä on motivoitunut työhönsä, hän on myös sitoutunut siihen (Eräsalo 2008, 123).

Motivaatio vaihtelee ihmisillä tilanteiden sekä eri aikojen mukaan ja on riippuvainen ihmisen sisäisistä tarpeista. Yksilön arvoista riippuu motivoiko häntä ulkoiset kannustimet, kuten palkka vai nouseeko motivaatio omasta tarpeesta onnistua suorituksessa. Se, kuinka palkka vaikuttaa motivaatioon, riippuu myös täysin yksilöstä. Jos työntekijä kokee saavansa huonoa palkkaa, hän tuskin on motivoitunut panostamaan työhön parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta taas, jos työntekijä on motivoitunut tekemään työtehtävänsä aina parhaalla mahdollisella tavalla, ei palkan suuruus vaikuta motivaation lisääntymiseen. Pitkäaikaiseen työmotivaation nostamiseen vaikuttaa palkkausta enemmän työn sisällön kehittäminen. (Viitala 2007, 159-161.) Palkalla näyttäisi olevan suurin merkitys työntekijän motivoinnissa, kun on kyse palkan riittävydestä elämiseen. Kun yksilö saa palkallaan perustarpeensa tyydytettyä, palkan merkitys motivointikeinona laskee. (Eräsalo 2008, 126.) Työntekijää motivoi, kun hänellä on työstä riittävästi tietoa ja työllä on selkeät tavoitteet, joista myös työntekijä itse on tietoinen. Tavoitteiden tulee olla riittävän haastavia ja työntekijän tulee saada käyttää omia kykyjään monipuolisesti ja mahdollisuuksien mukaan kehittää niitä tavoitteisiin päästäkseen. (Eräsalo 2008, 125.)

Esimies motivoi toimenpiteillään henkilöstöä, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään tehokkaasti (Eräsalo 2008, 123). Esimiehen asenteista ja työntekijöitään kohtaan osoittamastaan arvostuksesta riippuu kuinka hän saa työntekijöitään motivoitua (Viitala 2003, 161). Eri ihmisillä motivaation syyt ovat erilaisia ja Eräsalo (2008, 123-124) kertoo toisia motivoivan halu vältellä virheitä, kun toisia puolestaan motivoi tavoitteisiin pääseminen. Eräsalon (2008, 124) mukaan esimiehen on helpompaa motivoida työntekijöitä, mikäli hän ymmärtää työntekijöitä motivoivat seikat. Jo itsessään työntekijän huomioiminen yksilönä motivoi työntekijää ja tuntemalla työntekijän yksilönä, voi esimies ohjata häntä parempiin suorituksiin parhaalla näkemällään tavalla (Eräsalo 2008, 125). Viitalan (2003, 162) mukaan arvostuksen puute johtaa pahimmillaan motivaation lopahtamiseen. Viitala (2003, 161) kertoo, että vaikka esimies ei pystyisikään alaisiaan suoranaisesti motivoimaan, hän voi ainakin luoda edellytykset sen synnylle. Viitala (2003, 162) jatkaa, että jokaisella yksilöllä on jo olemassa motivaation rakennusaineet itsellään.

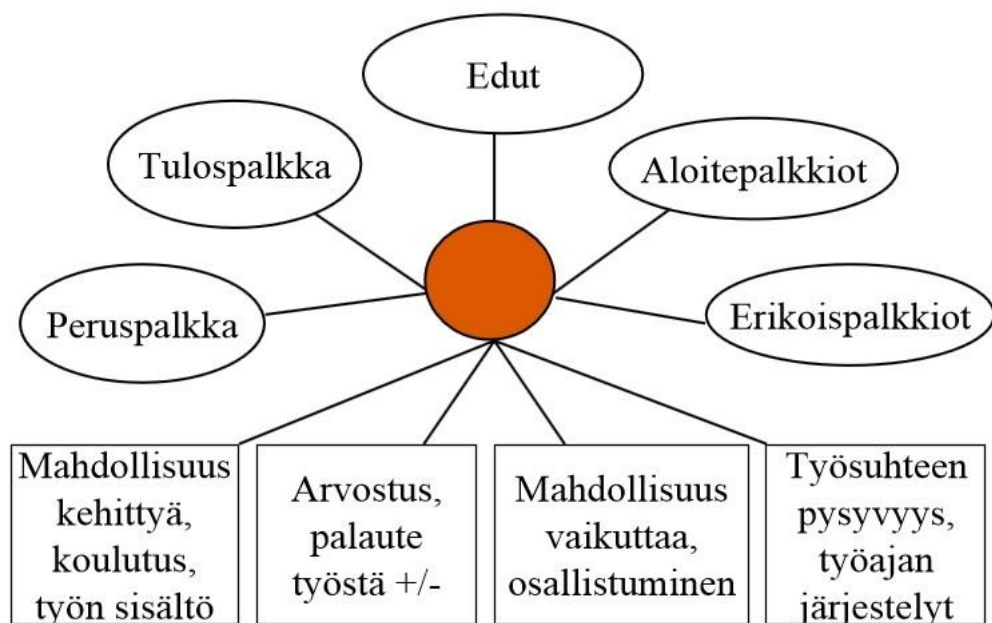
Motivaatioita voivat nakertaa erilaiset seikat, kuten liian helpot tai liian vaikeat työtehtävät, työyhteisön huono ilmapiiri tai liian pieni palkka. Motivaatiota saadaan kasvatettua antamalla työntekijöille sopivan haasteellisia tehtäviä, jotka on mahdollista saavuttaa annettussa ajassa, arvioimalla työn tuloksia ja antamalla niistä palautetta työntekijälle sekä kannustavalla tasolla olevalla palkkauksella. (Viitala 2003, 162.)

2.3 Henkilöstön palkitseminen

Henkilöstön suoritusten tarkastelu ja hyviä suorituksia seuraava palkitseminen vaatii selvää palkitsemisjärjestelmää sekä esimiestä, joka on kykenevä käymään henkilöstön kanssa motivoivia keskusteluja, joiden tavoitteena on johtaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen (Viitala 2007, 138.) Yrityksellä on velvollisuus maksaa jokaiselle työntekijälle vastike tehdystä työstä eikä palkka olekaan varsinainen keino motivoida työntekijää. Palkitseminen terminä kuitenkin pitää sisällään tehdystä työstä saadun palkan sekä muut mahdolliset taloudelliset etuudet, joita työntekijän on mahdollisuus saada. (Viitala 2007, 138.) Palkka voidaan määritellä maksettavaksi suhteessa aikaan, jolloin käytetään tunti- tai kuukausipalkkaa. Myös työpanos voi toimia pohjana palkan määrittelemiselle. Yksi vaihtoehto on maksaa palkka tehtyjen tulosten perusteella. (Viitala 2007, 140.)

Työntekijää voidaan palkita varsinaisen palkan lisäksi erilaisilla keinoilla. Taloudellisesti työntekijä voidaan palkita esimerkiksi palkankorotuksella, mutta tämän saavuttama motivoiva vaikutus ei ole kovinkaan pitkäkestoinen. Hyviin tuloksiin johtaneet suoritukset voidaan palkita erilaisilla bonuksilla ja palkkioilla. (Eräsalo 2008, 126.) Erilaisten bonusten ja palkkioiden käytön olen huomannut motivoivan työntekijöitä kasvattamaan myyntiä ravintolassa esimerkiksi tietyn tuotteen kohdalla, vaikka kyse ei olisikaan palkkioista, joista työntekijä varsinaisesti saa taloudellista hyötyä. Koen niiden käytön kannattavana kausiravintolassa, jossa lyhyen kauden aikana pitäisi myynti saada maksimoitua. Jos työntekijä kokee oman työpanoksensa olevan tasapainoisessa suhteessa tehtäviin töihin ja palkitsemisjärjestelmästä saataviin etuihin, se motivoi häntä toimimaan yrityksen parhaan edun mukaisesti (Viitala 2007, 138). Epäsuoria

taloudellisia etuja voivat olla esimerkiksi ravinto-, auto- ja puhelinetu, joista työntekijä maksaa veroa ennakonpidätyksen kanssa samassa yhteydessä määrätyn verotusarvon mukaisesti. Työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijöilleen myös verotuksen ulkopuolelle jääviä etuja, mutta ne voivat tulla yritykselle kalliiksi, mikäli työntekijät eivät hyödynnä tarjottuja etuja. (Viitala 2007, 144-145.) Hakonen (2005) esittää kuvion 1 mukaisesti henkilöstön palkitsemisen kokonaisuuden muodostuvan sekä taloudellisista että ei-taloudellisista palkkiosta.



Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen 2005).

Verotuksen ulkopuolelle jääviä etuja kutsutaan usein työsuhte-etuiksi ja niitä voivat olla esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit, vapaaehtoiset eläke- ja sairauskuluvakuutukset tai oikeus käyttää yrityksen omistamaa lomaosaketta (Viitala 2007, 151). Jokainen työnantaja on velvoitettu järjestämään työntekijöilleen terveydenhuolto, johon kuuluu muun muassa työntekijöiden terveystarkastukset. Pakollisten terveystarkastusten lisäksi työnantaja voi järjestää työntekijöilleen vapaaehtoisia terveystarkastuksia, esimerkiksi hammashuollon.

Henkilöstöruokailun järjestäminen ei ole pakollista, mutta henkilöstölle täytyy järjestää ruokailuun sopivat tilat. Koska useiden tutkimusten valossa säännöllinen ruokailu ja terveellinen ruokavalio auttavat työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään, monet suuret yritykset tarjoavat henkilöstöravintolassa työntekijöilleen lounaan ilmaiseksi tai tuetusti muita asiakkaita halvemmalla. Yritys voi etuna tarjota työntekijöilleen myös henkilökunta-alennuksia myytävistä tuotteista tai palveluista. (Viitala 2007, 151-152.)

Sosiaalisiksi palkkioiksi kutsutaan ei-taloudellisia keinoja palkita työntekijöitä. Työntekijä motivoituu sosiaalisista palkkioista ja saa niistä mielihyvää. (Viitala 2007, 161.) Arvostuksen osoittaminen ja työntekijän saama kiitos ovat esimerkkejä työntekijää motivoivista sosiaalisista palkkioista (Eräsalo 2008, 126). Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa työntekijöille kuuluvaa kiitosta ei ole käytetty juurikaan palkitsemiskeinona, sillä sen on ajateltu aiheuttavan kateutta muiden keskuudessa. Julkinen kiitos on kuitenkin hyvä keino motivoida henkilöstöä, kun sitä käytetään johdonmukaisesti ja tasapuolisesti. (Viitala 2007, 161.) Organisaation yhteiset, yhteenkuuluvuuden tunnetta parantavat tapahtumat, motivoivat työntekijöitä ja auttavat sitouttamaan heitä organisaatioon (Viitala 2007, 162). Työntekijät pitävät palkitsevana myös mahdollisuutta kehittyä omassa työssään, mahdollisuutta päästä vaikuttamaan työpaikan asioihin sekä työaikojen joustavuutta (Viitala 2007, 145). Silloin tällöin työntekijälle annetut, oman toimenkuvan ulkopuolelle jäävät työtehtävät, joista hänen on mahdollista suoriutua onnistuneesti, tuovat vaihtelua työn rutiineihin (Gostick & Elton 2007, 151). Mahdollisuus työssä kehittymiseen on hyvä keino sitouttaa työntekijöitä yritykseen, kuten myös yrityksen tarjoamat mahdollisuudet koulutuksiin tai jopa tutkintojen suorittamiseen (Viitala 2007, 162).

Vaikka yrityksellä on vapauksia päättää miten se henkilöstöään palkitsee, asettaa työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö joitakin rajoja palkitsemiselle. Myös yleiset toimintamallit kyseisellä alalla ja yrityksen oma kulttuuri vaikuttavat palkitsemistapojen määrittelyyn. (Viitala 2007, 141-142.) Työehtosopimukset määrittelevät muun muassa palkan vähimmäismäärän (Viitala 2007, 153). Johtamisen välineenä toimiva palkitsemisjärjestelmä koostuu käytännön toimenpiteistä ja tavoista, joilla henkilöstöä palkitaan. Tavoissa määritellään kuka palkkioita saa ja millä perustein, mitä ne ovat ja kuinka paljon niitä maksetaan.

Toimenpiteissä selkeytetään muun muassa palkkioista tiedottaminen sekä koko järjestelmän arviointi ja kehittäminen. Palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea strategian toteutumista sekä helpottaa yrityksen vision saavuttamista. (Viitala 2007, 142.) Yritysten palkitsemisjärjestelmässä voi olla erilaisia palkkioita, joista työntekijä itse saa valita haluamansa palkkion. Yrityksissä, joissa esimies tuntee alaisensa ja heitä motivoivat asiat, voi esimies palkita työntekijöitään heidän palkkioilla, joita hän tietää heidän arvostavan. (Gostick & Elton 2007, 148.)

Työntekijää motivoi, kun hän saa esimieheltään positiivista palautetta onnistuneesta työstään. Työntekijä saa positiivisesta palautteesta vahvistusta uskoa omiin kykyihinsä, mikä motivoi työntekijän ylittämään itsensä työtehtävissään jatkossakin. Vaikka kriittisen palautteen saaminen voi pahimmillaan saada työntekijän välttämään tilanteita, joissa hän saattaisi epäonnistua, se voi myös saada työntekijän motivoitumaan pyrkiä parempaan suoritukseen. (Viitala 2003, 161.) Suomalaisen esimiehen vahvuuksiin ei välttämättä kuulu tällainen palautteen ja arvostuksen julki tuominen, vaikka työntekijät sen haluaisivatkin kuulla, kertoo Helsilä (2009, 63).

Palautteen saaminen on aina hyvä asia. Palaute ei ole koskaan negatiivista, vaikka sen sisältö olisikin kriittistä ja vaatisi toiminnan muutosta. Jos työntekijä kokee saaneensa negatiivista palautetta, palaute on annettu hänelle väärällä tavalla. (Eräsalo 2008, 126.) Jos palautteen sisältö ei ole työntekijää kehuva, kannattaakin Eräsalon (2008, 127) mukaan puhua korjaavasta palautteesta, jonka avulla esimies voi kertoa työntekijälleen tämän toiminnasta havaitsemiaan seikkoja. Hyvän palautteen tarkoituksena on auttaa työntekijää huomioimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Hyvä palaute perustuu tosiasioihin, liittyy työhön ja se on annettu oikeaan aikaan. Palautteen antamisen tarkoituksena on saada työntekijä itse oivaltamaan tarvittavat muutokset. Osaaminen saadaan valjastettua paremmin yhteiseen käyttöön arvioivaa palautetta antamalla. (Eräsalo 2008, 127.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä osiossa käsittelen perehdyttämistä; sitä mitä siihen kuuluu ja millaisia ominaisuuksia perehdyttäjältä vaaditaan. Rekrytointi-ilmoitusta voidaan pitää perehdytyksen aloittamisena, sillä ilmoituksesta löytyy ensimmäiset tiedot yrityksestä ja sen toiminnasta (Eräsalo 2008, 65). Perehdyttäminen on muodostunut yleistermiksi, joka pitää sisällään kaikki toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii työtehtävänsä, tuntemaan työnsä ja työpaikan (Kangas & Hämäläinen 2003, 4). Näiden tunteminen auttaa uutta työntekijää liittymään työyhteisöön. Perehdyttämisen kokonaisuus muodostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä, johon kuuluu muun muassa työpaikan, työtovereiden ja liikeidean esittely sekä työnopastuksesta, joka sisältää omiin työtehtäviin opastamisen, kuten kuviosta 2 nähdään (Kupias & Peltola 2009, 19). Mitä nopeammin uusi työntekijä tutustuu ja pääsee mukaan uuteen työyhteisöönsä ja sen toimintatapoihin, sitä helpompaa hänen on edustaa yritystä eikä tarjottavan palvelun laatu kärsi (Viitala 2003, 260). Parhaimmillaan perehdytys muokkaa uuden työntekijän lisäksi myös koko työyhteisöä parempaan suuntaan (Kupias & Peltola 2009, 86). Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat perehdytettävän motivaatio ja asenne työtehtävien oppimista kohtaan (Kangas & Hämäläinen 2003, 13). Myös perehdyttäjän tulee olla motivoitunut tehtäväänsä perehdytyksen onnistumiseksi (Eräsalo 2008, 66).

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

Kuvio 2: Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009).

3.1 Perehdytysprosessi

Perehdytys on prosessi, joka alkaa ennen työntekijän rekrytointia työnantajan miettiessä sopivan työntekijän ominaisuuksia kyseiseen työtehtävään ja jatkuu

aina työsuhteen päättymiseen asti (Kupias & Peltola 2009, 102). Perusteellinen perehdytys tukee uuden työntekijän rekrytointia ja sillä vahvistetaan yrityksen osaamista (Eräsalo 2008, 60).

Perehdytysprosessin alussa, rekrytoinnin aikana, työnhakijalle kerrotaan tietoja yrityksestä ja haettavan aseman työnkuvasta. Nämä hän saa viimeistään työhaastattelussa. (Viitala 2003, 260.) Rekrytoinnin aikana myös yritys oppii lisää työnhakijasta sekä tämän ajatuksista ja osaamisesta (Kupias & Peltola 2009, 102). Kun asemaan valitulle työntekijälle ilmoitetaan saadusta työpaikasta, hän saa kuulla lisää tulevasta työpaikasta. Mikäli työntekijä kutsutaan työpaikalle kuulemaan uutiset, hänelle saatetaan esitellä uutta työympäristöä jo tässä vaiheessa sekä hänelle saatetaan antaa mahdollisesti tutustumismateriaalia, jos yrityksellä on sellaista käytössään. (Viitala 2003, 260.)

Ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää perehdyttämistä aletaan suunnitella yrityksessä sen mukaan, millaiseen rooliin hänet on rekrytoitu. Perehdyttämisessä voidaan keskittyä perehdyttämään työyhteisön uusi tulokas tiettyjen tehtävien hallintaan tai perehdytyksessä voidaan varmistaa, että organisaatio saa uuden työntekijän osaamisesta kaiken mahdollisen hyödyn irti. Oli perehdyttämisen tarve mikä tahansa, yleisperehdytys tulee aina suorittaa jokaisen uuden työntekijän kohdalla, jotta hän saa tietää työhön liittyvistä käytännön asioista. Perehdyttämistä suunniteltaessa perehdyttäjän on hyvä olla suoraan yhteydessä uuteen työntekijään, jolloin perehdyttäjä voi kysyä uutta työtä aloittavalta tietoja perehdytysuunnitelmaa varten. Uudelle työntekijälle voidaan myös yhteydenoton yhteydessä kertoa ensimmäisestä työpäivästä ja siitä, kuinka siihen voi valmistautua. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ensimmäinen työpäivä on usein hyvin mieleenpainuva. Tapaan, jolla uusi työntekijä vastaanotetaan yritykseen, kannattaakin kiinnittää huomiota. (Viitala, 2003, 261.) Kuten yleensäkin, huonosta ensivaikutelmasta voi myöhemmin olla hankala päästä eroon (Kupias & Peltola 2009, 103). Työyhteisölle kannattaa kertoa uuden työntekijän saapumisesta, hänen tulevista työtehtävistään ja mahdollisesti jopa järjestää lyhyt tilaisuus, jossa työyhteisön jäsenet saavat mahdollisuuden tutustua häneen. Jos kukaan ei tiedä uudesta työntekijästä mitään, ei se ole hyvä aloitus uudelle työsuhteelle. (Eräsalo 2008, 63.) Kun uusi työntekijä

tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön, se edesauttaa hänen liittymistään siihen, mikä puolestaan nopeuttaa uusista tehtävistä suoriutumista. Uudelle työntekijälle ensimmäisenä päivänä annettu tervetuloa-kortti saa hänet tuntemaan, että häntä on odotettu yrityksessä (Gostick & Elton 2007, 156). Myös kakkukahvit tai tervetuliaispuhe ovat hyviä keinoja saada uudelle työntekijälle tervetullut olo (Kupias & Peltola 2009, 104). Viitalan (2003, 261) mukaan työntekijälle esitellään henkilöstön muut jäsenet, suuremmissa yrityksissä ainakin henkilöt, joiden kanssa perehdytettävä tulee läheisimmin olemaan tekemisissä. Viitala (2003, 261) kertoo yhden hyvistä tavoista perehdyttää työntekijä koko organisaatioon, etenkin isoissa organisaatioissa, on kiertää eri työntekijöiden työpisteillä tutustumassa heihin ja heidän työnkuviinsa. Viitala (2003, 261) jatkaa sen edistävän perehdytettävän oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä. Tämä helpottaa koko työyhteisöön tutustumista.

Perehdyttämisen minimivaatimus on määrätty työturvallisuuslaissa (738/2002), joka vaatii, että työnantaja antaa työntekijälle riittävät tiedot toimiakseen työssään ja työpaikallaan turvallisesti haitta- ja vaaratekijät huomioon ottaen (Kangas & Hämäläinen 2003, 29). Työturvallisuuslain mukaan perehdytyksessä tulee kertoa muun muassa työpaikan paloturvallisuusohjeet, kuinka työpaikalla on varauduttu väkivallan uhkaan etenkin yksin työskennellessä ja toimintaohjeet tällaisen tilanteen varalta sekä kuinka toimitaan mahdollisen tapaturman tai sairaskohtauksen sattuessa. Myös turvalliset työskentelytavat kuten oikeat työasennot, erilaisten suojaimien käyttö tarvittaessa, työasun ja -jalkineiden käyttö tulee opastaa työntekijälle. Uudelle työntekijälle tulee esitellä työpaikan työsuojeluorganisaatio ja mitä sen toimintaan kuuluu sekä työsuojeluvaltuutettuna ja luottamusmiehenä toimivat henkilöt. Mikäli työturvallisuuteen perehdyttäminen on tapaturman sattuessa todettu laiminlyödyksi, työnantaja voidaan määrätä maksamaan sakkoja. (Eräsalo 2008, 63.)

Perehdytys tulisi suorittaa suunnitelmallisesti. Eräsalon (2008, 64) mukaan yritysten tulisi käyttää perehdytykseen luotua yleissuunnitelmaa, jota räätälöitäisiin yksilökohtaisesti, kun perehdytettävän tausta ja osaaminen on selvitetty. Suuremmissa organisaatioissa eri yksiköiden työtehtävät voivat erota toisistaan siinä määrin, että eri yksiköillä kannattaa olla perehdytystä varten omat suunnitelmat, joita voidaan muokata uuden työntekijän osaamisen ja taustan

mukaan yksilöllisemmiksi (Kupias & Peltola 2009, 88). Perehdytys suunnitelma voidaan myös rakentaa tietyn tilanteen pohjalta yleisluontoisuuden sijaan, esimerkiksi tietyn kohderyhmän, kuten sijaisten perehdyttämistä varten (Kangas & Hämäläinen 2003, 7). Perehdyttämissuunnitelmasta tulee löytyä perehdytykselle asetetut tavoitteet, perehdytyksen sisältö ja ketkä perehdytyksestä vastaavat missäkin tilanteessa (Eräsalo 2008, 64-65). Myös perehdytykseen käytettävä aika ja aikataulu kirjataan suunnitelmaan (Kangas & Hämäläinen 2003, 7-8).

Perehdytysprosessin edetessä, mutta etenkin loppupuolella, suoritetaan opitun seuranta ja arviointia siitä, kuinka perehdytettävä on oppinut perehdytettävät asiat ja onko asetetut tavoitteet saavutettu (Kangas & Hämäläinen 2003, 8). Seurannassa voidaan käyttää apuna erilaisia seurantalomakkeita, joihin on kirjattu perehdytettävät asiat, jotka voidaan merkitä opituiksi, kun ne on perehdytyksessä käsitelty. Perehdytyksen seurannassa on hyödyllistä käyttää perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä käytäviä seurantakeskusteluja, joissa päästään vuorovaikutuksella vaikuttamaan perehdytyksen onnistumiseen. (Kangas & Hämäläinen 2003, 16.) Lopuksi arvioidaan kuinka asetettuihin tavoitteisiin on päästy ja tarvitseeko mahdollisesti korjata tai täydentää jotakin opittua asiaa. Tällainen arvioivan palautteen antaminen motivoi sen saajaa. (Kangas & Hämäläinen 2003, 18.)

3.2 Yleisperehdytys

Uuden työntekijän yleisen perehdyttämisen avulla hän tutustuu työpaikkaansa ja sen liikeideaan, ihmisiin, joiden kanssa hän tulee työskentelemään sekä työpaikan tapoihin (Kangas & Hämäläinen 2003, 4). Työntekijä tulee saada sopeutumaan mahdollisimman helposti uuteen työorganisaatioon, jotta uusissa tehtävissä voidaan aloittaa sujuvasti (Helsilä 2009, 48). Yleisperehdyttämisessä uudelle työntekijälle selvennetään koko yrityksen tarkoitus eli liikeidea. Perehdytettävälle kerrotaan yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. (Kangas & Hämäläinen 2003, 4.) Perehdyttämisen apuna voidaan käyttää erilaista materiaalia, kuten yrityksestä tehtyjä esitteitä ja käytössä olevia ruokalistoja (Eräsalo 2008, 66).

Mikäli yritys julkaisee henkilökunnalleen tai asiakkailleen lehtiä, myös niitä voidaan käyttää perehdytysmateriaalina (Viitala 2003, 262). Uudelle työntekijälle selvitetään myös millaisia asiakkaita asiakaskuntaan kuuluu ja mitä työntekijältä itseltään odotetaan, jotta hän voi toimia yrityksen edustajana (Kangas & Hämäläinen 2003, 4).

Oman työyksikön tavoitteiden ja henkilöstön esittely toimii johdantona koko organisaation esittelylle, jonka tarkoituksena on selvittää uudelle työntekijälle hänen työskentelyään ohjaavat yrityksen arvot, visio ja strategia (Eräsalo 2008, 64). Uuden työntekijän tulee hahmottaa oma roolinsa koko organisaation hakeman lopputuloksen kannalta (Viitala 2003, 263). Jos yritys on pieni, saattaa uuden työntekijän oma yksikkö olla koko organisaatio. Suurissa yrityksissä yksiköitä voi olla useampia ja ne voivat sijaita jopa eri maissa. (Eräsalo 2008, 63.)

Työpaikkaan perehdyttämisessä käydään uuden työntekijän kanssa läpi käytännön asiat, jotka liittyvät hänen työsuhteeseensa. Uuden työntekijän kanssa laaditaan työsopimus, joka allekirjoitetaan ja luovutetaan molemmille osapuolille. Uudelle työntekijälle selvitetään kuinka työterveydenhuolto on yrityksessä järjestetty ja kuinka sairaus- tai muissa poissaolotapauksissa toimitaan. Työajat ja käytännöt taukojen pitämisestä, kuten myös taukotilat, esitellään uudelle työntekijälle. Uudelle työntekijälle kerrotaan palkanmaksuun liittyvät asiat ja työsuhde-edut, mikäli työnantaja sellaisia tarjoaa. (Viitala 2003, 262.)

Majoitus- ja ravintola-alan työehtosopimuksessa määrätään, että työnantaja tulee kertoa työntekijälle järjestöistä, jotka alalla toimii. Uuden työntekijän tulee saada myös työpaikkansa luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun yhteystiedot. (Eräsalo 2008, 63.)

3.3 Työnopastus

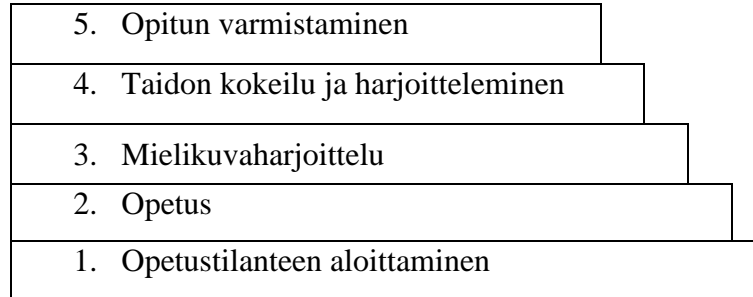
Työnopastus on ohjaustyötä ja valmennusta, joka liittyy uuden työntekijän tulevaan työhön (Viitala 2003, 261). Työnopastuksen tarkoituksena on selventää uudelle työntekijälle työn keskeiset valmiudet ja opastaa oman ajattelun käyttöön. Kun työnopastus on järjestetty ja hoidettu suunnitelmallisesti, uudella työntekijällä on nopeammin mahdollisuus onnistua uusissa työtehtävissä. (Kangas

& Hämäläinen 2003, 13.) Työnopastuksessa työntekijä perehdytetään varsinaisiin työtehtäviin ja hän pääsee harjoittelemaan niiden tekemistä niin, että pystyy toimimaan yrityksen eduksi (Eräsalo 2008, 67). Perehdyttäjän tulee selvittää uudelle työntekijälle tämän rooli koko yrityksen menestymisessä ja millaisia tuloksia tältä odotetaan (Kupias & Peltola 2009, 69). Ravintola-alalla tärkeää myyntihenkisyyttä kannattaa korostaa uudelle työntekijälle jo perehdytysvaiheessa, jotta hänen osaamisensa saataisiin yrityksen käyttöön nopeammin (Eräsalo 2008, 62). Uudelle työntekijälle opastetaan työssä tarvittavien laitteiden ja välineiden turvallinen käyttö osana työnopastusta (Viitala 2003, 262).

Kaikki perehdytettävät ovat erilaisia ja siksi työnopastuksen yksilöllinen järjestäminen saattaa vaatia keskustelua, jonka aikana perehdyttäjä saa mahdollisuuden tutustua perehdytettävään ennen perehdytys suunnitelman laatimista. Jokainen ihminen myös oppii eri tavalla ja kullekin perehdytettävälle sopivan perehdytystyylin löytäminen nopeuttaa uusien tehtävien oppimista. (Kangas & Hämäläinen 2003, 13.)

Työnopastuksessa voidaan käyttää apuna niin sanottua viiden askeleen menetelmää. Ensimmäisellä askeleella aloitetaan opetustilanne ja tämän askeleen tarkoituksena on kartoittaa perehdytettävän lähtötaso ja määrittää tavoitteet, joihin perehdytyksellä halutaan päästä. Toisessa askeleessa eli opetuksessa perehdytettävälle luodaan kokonaiskuva opetettavasta tehtävästä ja annetaan ohjeet sen suoriutumista varten. Suurempia kokonaisuuksia opetettaessa on tärkeää edetä yksi asia kerrallaan ja jatkaa eteenpäin vasta, kun perehdytettävä hallitsee edellisen asian. Perehdytettävän saa mukaan opetukseen pyytämällä häntä perustelemaan juuri opetetut asiat. Kolmannen askeleen tavoitteena on viimeistellä sisäiset mallit mielikuvaharjoittelun avulla. Perehdytettävää voi pyytää kertomaan miksi ja miten hän toimisi tietyssä tilanteessa ja millaisia apuvälineitä hän siinä käyttäisi. Neljännellä askeleella opittua päästään harjoittelemaan käytännössä. Perehdytettävä toistaa opetetun työtehtävän, arvioi sen ensin itse ja saa siitä lopuksi arvion myös perehdyttäjältä. Viidennellä eli viimeisellä askeleella varmistetaan, että perehdytettävällä on riittävästi tietoa ja taitoa suoriutua työtehtävästä itsenäisesti. Perehdyttäjä tarkistaa aika ajoin, että

perehdytettävän työskentely yksin sujuu ongelmitta. Kuviossa 3 on esitelty viiden askeleen menetelmä. (Kangas & Hämäläinen 2003, 14-15.)



Kuvio 3: Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (Kangas & Hämäläinen 2003).

Uuden työntekijän lisäksi, myös yrityksen vanhat työntekijät voivat tarvita työnopastusta, mikäli he esimerkiksi siirtyvät yrityksessä uusiin tehtäviin (Eräsalo 2008, 67). Eräsalo (2008, 67) jatkaa, että työnopastusta on syytä järjestää myös, jos työntekijöiden käyttöön hankitaan uusia laitteita tai huomataan, että sovittuja toimintatapoja tai turvallisuusmääräyksiä ei noudateta.

3.4 Perehdyttäjä

Esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta voi tarvittaessa valtuuttaa jonkun toisen henkilön uuden työntekijän perehdyttäjäksi. Perehdyttäjiä voi myös olla useita. (Eräsalo 2008, 60.) Esimiehen apuna perehdytyksessä voivat toimia koulutetut perehdyttäjät, jotka on erikseen valittu tähän tehtävään (Viitala 2003, 259). Viitalan (2003, 259-260) mukaan myös muu henkilöstö on otettava mukaan perehdytysprosessiin, jotta uusi työntekijä ja muiden töiden osaajat tutustuvat mahdollisimman hyvin toisiinsa. Tämä helpottaa uutta työntekijää ratkaisemaan työssään mahdollisesti kohtaamiaan ongelmia, kun hän tietää mistä löytää apua sitä tarvitessaan. Perehdyttäjän tehtävänä on varmistaa, että uusi työntekijä pääsee

aloittamaan uudet työtehtävänsä mahdollisimman hyvin (Kupias & Peltola 2009, 141).

Pystyäkseen suoriutumaan perehdytyksestä, perehdyttäjällä tulee olla opetettava työkokonaisuus itselläänkin hallussa. Lisäksi auttaa, jos perehdyttäjän oma työssäaloitus on tuoreessa muistissa, jolloin hän osaa asettua perehdytettävän asemaan. Jos perehdyttäjällä on tietoa erilaisista oppimistyyleistä, siitä on apua perehdytyksen räätälöimisessä perehdytettävän ominaisuuksien mukaan. (Eräsalo 2008, 66.)

Vankan ammattitaidon ja oman asiantuntemuksen lisäksi työnopastajalla tulee olla riittävä motivaatio opastamiseen ja hänen tulee suhtautua siihen myönteisesti (Kangas & Hämäläinen 2003, 14). Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu positiivisuus ja perehdyttäjän tulee itse olla halukas perehdyttäjän rooliin. Hyvä perehdyttäjä osaa kannustaa ja antaa perehdytettävälle kiitosta onnistumisesta. (Eräsalo 2008, 66.) Aina edes asiantuntemuksen puute ei ole este toimia opastajana, jos opastajalla on vahva itsetuntemus, hän tiedostaa omat puutteensa ja löytää keinon järjestää opastus jollakin muulla keinolla siltä osin, josta ei itse pysty suoriutumaan (Kangas & Hämäläinen 2003, 14).

Perehdyttäjän täytyy toimia erilaisissa rooleissa. Jos perehdyttämiseen osallistuu useampia henkilöitä, heillä kaikilla on eri rooli perehdytysprosessin eri vaiheissa. Rekrytointivaiheessa uusi työntekijä kohtaa työhönottajan, jolta hän saa ensitietoja työstä, organisaatiosta ja työyhteisöstä. Ensimmäisenä työpäivänä vastaanottaja on ensimmäinen henkilö, jonka tapaamisesta uusi työntekijä pystyy päättämään kuinka paljon hänen saapumistaan työyhteisö on odottanut. Tämän tapaamisen perusteella työntekijä myös saa ensivaikutelman uudesta työpaikastaan. Hallinnollinen perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää käytännön asioissa, kuten palkanmaksuun ja tietotekniikkaan liittyvissä asioissa. Työyhteisö ja henkilöstö tulevat tutuksi työyhteisöön tutustuttajan avulla. Hänen panoksensa avulla uudella työntekijällä on mahdollisuus esitellä itsensä jo olemassa olevalle henkilöstölle ja henkilöstökin pääsee tutustumaan uuteen työtoveriinsa. Työsuhteeseen perehdyttäjä kertoo tarkemmin millaisia työaikoja yrityksessä noudatetaan, kuinka tauot hoidetaan ja miten työterveyshuolto on yrityksessä järjestetty. Koko yrityksen arvoista, strategioista ja visiosta kertoo organisaatioon

perehdyttäjä ja tarkoituksena on osoittaa uudelle työntekijälle hänen oma roolinsa yrityksen menestymisen kannalta. Vaikka perehdytykseen osallistuisi useampia henkilöitä, tulee perehdytettävällä olla henkilö, joka vastaa kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista. Tämä henkilö myös laatii perehdyttämissuunnitelman ja vastaa sen toteutumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 95-98.)

4 KAUSIRAVINTOLA

4.1 Perehdyttäminen kausiravintolassa

Kuten perehdytystä ja työnopastusta vaativia tilanteita, myös perehdytettäviä on erilaisia ja uudelle työntekijälle saattaa tulla vastaan paljon uusia asioita. Opittavaa on paljon, vaikka saisi etukäteen erilaista perehdytysmateriaalia työpaikasta luettavaksi. Perusasiat, jotka työhön liittyy, saattavat toisella työntekijällä olla nopeammin hallussa kuin toisella, mutta jotta uusi työntekijä pystyisi tekemään mahdollisimman tehokkaasti itsenäistä työtä, kaiken hallintaan saattaa kulua aikaa useitakin viikkoja. (Kangas & Hämäläinen 2003, 4.)

Kausiravintolassa usein työsuhde alkaa ennen kiireisintä aikaa, joten perehdyttämiseen ja omien tehtävien vahvaan itsenäiseen hallinnan harjoitteluun voikin hyvin olla muutamia viikkoja aikaa. Aina näin ei kuitenkaan ole ja perehdytyksen tulisi olla hoidettavissa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, jotta kauden kiireiden alkaessa työtehtävät olisivat jo työntekijällä hallussa. Kirjallisen materiaalin käyttö nopeuttaa perehdyttämistä.

Koska harvalla kausiravintolalla on toimintaa kauden ulkopuolella, ravintola ikään kuin avataan joka vuosi uudestaan. Parhaassa tapauksessa ravintolaan saadaan töihin työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet samassa ravintolassa myös aikaisempina kausina, jolloin heidän perehdyttämisestä ei tarvitse aloittaa alusta lähtien. Kankaan ja Hämäläisen (2003, 5) mukaan uuteen ravintolaan valitut työntekijät pitäisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä perehdyttämään ennen ravintolan avaamista, jolloin voidaan sopia jolloin yleisperehdytykseen liittyvät asiat voitaisiin käydä läpi jo etukäteen. Kun henkilöstö pääsee aikaisessa vaiheessa mukaan keskusteluun, se vähentää heidän pelkojaan (Kangas & Hämäläinen 2003, 5). Tulevan kauden suunnittelu yhdessä myös motivoi henkilöstöä. Henkilöstö haluaa antaa osaamisensa yrityksen käyttöön ja tuoda mukanaan oman osaamisensa (Helsilä 2009, 63). Kausiravintolan henkilöstö hyötyy yhteisestä, ennen ravintolan avaamista järjestettävästä koulutuspäivästä, jonka aikana he pääsevät tutustumaan työympäristöönsä sekä muihin työntekijöihin.

Ensimmäisen työpäivän informaatioähkyä helpottavat kirjalliset apumateriaalit, joihin perehtyminen etukäteen helpottaa uuden opettelun omaksumista.

Materiaalien tulisi olla myös jatkossa uuden työntekijän käytettävissä, jotta asioiden tarkistaminen sujuisi vaivattomasti. (Kangas & Hämäläinen 2003, 10.)

Uudet työntekijät tuovat mukanaan uusia ideoita, joten perehdyttämistä ei tulisi hoitaa samoihin kaavoihin kangistuen vuodesta toiseen, jottei uuden työntekijän motivaatiota nujerreta heti alkuun (Helsilä 2009, 50). Koska kausiravintoloissa henkilöstö on ainakin osittain uutta lähes jokaisen uuden kauden alkaessa, voidaan saada käyttöön monipuolisia uusia ideoita jokaista kautta varten. Helsilä (2009, 50) kertoo hyvän yrityksen merkiksi sen, kuinka uuden työntekijän vaihtoehtoisia ajatuksia kuunnellaan perehdytyksen aikana.

Kausiravintolassa on vähemmän aikaa tehdä sama vuosittainen myynti kuin ympäri vuoden auki olevassa ravintolassa. Esimerkiksi golfklubin ravintola on vuosittain auki aikaisintaan huhtikuun viimeisiltä viikoilta korkeintaan lokakuun puoleen väliin saakka eli enintään seitsemän kuukauden ajan. Eräsalo (2008, 124) kertoo tehokkaan yrityksen piirteiksi suoritussuuntautuneen ilmapiirin, joka motivoi henkilöstöäkin tavoittelemaan korkealle tähtääviä suorituksia. Koska palvelu- ja myyntihenkisyys sekä suoritussuuntautuneisuus ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa, rekrytointivaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota kuinka motivoituneita työnhakijat ovat myyntihenkisyyden saralla (Eräsalo 2008, 124). Tehokkaat myyjät auttavat pääsemään hyviin tuloksiin kausiravintolassa. Pitäisin kokemusta kausiravintolassa työskentelystä etuna työhön rekrytoitaessa, jolloin kiireiden vaihtelut eivät tule yllätyksenä, mutta kokemuksen ei tarvitse olla välttämättömyys. Kausiravintolassa työskentelyä helpottaa, jos nopeasti muuttuviin tilanteisiin osaa suhtautua avoimesti.

Olen huomannut kausiravintoloiden henkilöstön muodostavan usein hyvin tiiviin ryhmän, joka johtuneee siitä, että kausiravintolat ovat usein kooltaan pieniä. Tällöin myös henkilöstön määrä on pieni, jolloin kaikkiin henkilökohtaisesti tutustuminen on helppoa ja muun henkilöstön tunteminen tekee työnteostakin miellyttävämpää. Pienissä yrityksissä esimieskin pääsee tutustumaan henkilöstöönsä paremmin ja Eräsalo (2008, 125) kertoo henkilöstön motivoituvan, kun esimies osoittaa olevansa kiinnostunut alaisistaan.

4.2 Kausiravintolan työsuhteet

Kausiravintolat ovat avoinna vain osan vuodesta, joten normaaleiden, toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden solmiminen voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Suurimmassa osassa kausiravintoloita ei ole lainkaan liiketoimintaa kauden ulkopuolella, jolloin täytyy miettiä erilaisia vaihtoehtoja perinteisen työsuhteen lisäksi. Epätavalliseksi työsuhteiksi määritellään työsuhteet, jotka eroavat kokoaikaisesta, vakituisesta työsuhteesta ja tällaisia ovat esimerkiksi määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet (Viitala 2003, 239).

Työn kausiluontoisuus on pätevä syy solmia määräaikainen työsopimus ja syy on kirjattava työsopimukseen (Eräsalo 2008, 51). Monellakaan kausiravintolalla ei ole mahdollisuutta tarjota työntekijöilleen toistaiseksi voimassa olevaa työsopimusta, koska työn tiedetään loppuvan kauden jälkeen, joten työsuhteet kausiravintoloissa ovat lähes aina määräaikaisia. Koeaika, jolloin kumpi tahansa sopimuksen osapuolista voi purkaa sopimuksen kunnollisilla perusteilla, hyödyttää sekä työnantajaa että tekijää, vaikka se ei olekaan pakollinen (Viitala 2003, 259). Määräaikaisen työsopimuksen koeaika saa olla korkeintaan puolet koko työsuhteesta, ei kuitenkaan yli neljää kuukautta (Eräsalo 2008, 51).

Sesonkityössä voi olla perusteltua käyttää tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä vakituisten työntekijöiden lisäksi. Tarvittaessa töihin kutsuttavan työntekijän vähimmäistyöaikaa ei tarvitse määrittellä ja hän voi työskennellä vain kerrallaan tarvittavan ajan (Eräsalo 2008, 29).

Työnteosta laaditaan aina työsopimus, jossa määritellään vähintään sopimuksen osapuolet eli työnantaja ja –tekijä sekä työtehtävä, jossa työntekijä tulee työskentelemään. Vaikka suullinenkin sopimus on sitova, työsopimus kannattaa aina tehdä kirjallisesti. (Viitala 2003, 258.) Myös muut työntekoon liittyvät ehdot ja edut kirjataan työsopimukseen, josta ne on ongelmatapauksessa mahdollista tarkastaa (Eräsalo 2008, 50).

4.3 Työskentely kausiravintolassa

Sesonki- eli kausityö eroaa tavallisesta työstä siltä osin, että sitä tehdään vain tietyssä aikana vuodesta. Kiireisimpiä sesonkeja ovat talvi, etenkin Lapissa ja hiihtokeskuksissa, ja kesäisin sesonki näkyy parhaiten rannikkokaupungeissa ja saaristoissa. (TE-palvelut 2013.) Kausiluonteiseksi työksi määritellään myös työ, jonka määrä tietyssä ajanjaksona lisääntyy merkittävästi (Helsingin seudun kauppakamari 2014). Työ golfklubin ravintolassa on myös sesonkiluonteista, sillä ne ovat usein auki huhtikuun loppupuolelta lokakuulle (Kotamäki 2014).

Olen huomannut, että tyypillisen työpäivän määrittely golfklubin ravintolassa on hankalaa, sillä harvoin kauteen mahtuu kahta täysin samanlaista työpäivää. Asiakasmäärät vaihtelevat päivästä ja kuukaudesta sekä esimerkiksi säistä riippuen. Viikonloput ovat vilkkaampaa aikaa ja loma-ajat ovat hyvin nähtävissä asiakasmäärien noustessa. Kauden aikana kesä- ja heinäkuu ovat vilkkaimmat kuukaudet kauden alun ja lopun ollessa hiljaisempia. Edes sateiset ja viileämmät päivät eivät klubiravintolaa hiljennä, vaikka kauniina kesäpäivinä asiakasmäärät ovat suurempia. Aurinkoiset keskikesän viikonloput, etenkin lauantait, ovat kiireisimpiä ja silloin asiakkaita riittää heti ravintolan avaamisesta sen sulkemiseen saakka. Päivän ruuhkahuiput keskittyvät iltapäivään, jolloin aamupäivällä kierroksen pelanneet asiakkaat palaavat ravintolaan ruokailemaan ja vasta pelaamaan lähdössä olevat asiakkaat tulevat ravintolaan ennen kierrokselle lähtöä. Kokemukseni mukaan, ainakin Golf Talman golfkeskuksessa, klubiravintola on koko golfkeskuksen sydän, sillä pelaajilla on tapana kokoontua ravintolaan tapaamaan tuttuja ennen golfkierrosta tai sen jälkeen. Useat asiakkaat myös käyttävät ravintolan palveluita kierroksen puolivälissä, joten hiljaista hetkeä asiakaspalvelussa ei kesken päivän tule.

Päivinä, joina asiakkaita on paljon, työn pääpaino on asiakaspalvelussa. Kassalla tarvitaan asiakaspalvelija, jonka tehtävänä on rahastaa asiakkaat ja huolehtia, että vieressä sijaitsevassa kahvipisteessä on koko ajan tuoretta kahvia sekä riittävästi maitoa ja kermaa. Hänen tulee myös varmistaa, että myynnissä on riittävästi pullia sekä sämpylöitä ja pyytää keittiöltä täydennyksiä tarvittaessa. Toinen asiakaspalvelija vie asiakkaille keittiöstä valmistuvat á la carte-annokset ja hänen tulee huolehtia salin ja terassin siisteydestä, missä riittääkin tekemistä. Aamuisin

myynti painottuu kahviin, pulliin ja sämpylöihin, päiväsaikaan myydään eniten lounasta ja á la carte -annoksia ja iltaisin myynnin painotus on oluessa, siiderissä ja virvoitusjuomissa. Sääat vaikuttavat asiakasmääriin jonkin verran, koska olen huomannut sateisina päivinä asiakkaita olevan vähemmän. Sateisina, kävijämääriltään hiljaisempina päivinä asiakaspalveluun käytettyä aikaa vapautuu muuhun ja tämän ajan voi hyödyntää esimerkiksi valmistelemalla tulevia tilauksia, jos niitä on tiedossa. Yritysten järjestämät kilpailut, joiden yhteydessä tilaukset useimmiten ovat, kuitenkin painottuvat yleensä arkipäiville, joten hiljaisemmat ajat viikonloppuisin – ja tietenkin muulloinkin - voi käyttää täyttämällä myytäviä tuotteita hyllyihin.

Työ kausiravintolassa on hyvin monipuolista ja ajoittain erittäin kiireistä. Pidän hyödyllisenä sitä, että työpäivän aikana on varautunut mitä yllättävimpiin tilanteisiin ja siihen, että nuo tilanteet tulee ratkaista nopeasti. Hyvä tilannetaju auttaa mahdollisten ongelmien ratkaisussa ja nopeuttaa tilanteen palauttamista ennalleen.

5 OPPAAN KOKOAMINEN

Kiinnostuin tutkimaan perehdyttämistä, sillä omien kokemuksieni perusteella olen huomannut, että puutteellinen perehdyttäminen syö henkilöstön motivaatiota ja kykyä toimia tehokkaasti työssään. Kausiravintolan näkökulman ottaminen mukaan tähän opinnäytetyöhön tuntui kiinnostavalta, sillä olen itse työskennellyt kausiravintolassa useampana kesänä ja ravintola-alalla sesonkien vaihtelu näkyy selvemmin kuin monella muulla alalla. Lapin matkailukohteet vetävät matkailijoita puoleensa talviaikaan, samoin hiihtokeskukset ympäri Suomen. Kesäkaudelle avataan erilaisia kesäkahviloita suosituimpiin mökkikuntiin, huvipuistojen ja golfkeskusten ravintolat avaavat ovensa ja erilaisia kesäravintoloita aukeaa kuin sieniä sateella alueille, joissa ei välttämättä talviaikaan ole lainkaan ravintolatoimintaa. Tällainen kausittainen työllistyminen voi sopia paremmin toisille henkilöille, kuten esimerkiksi opiskelijoille. Toiset myös kaipaavat elämäänsä vaihtelua ja matkaavat sesonkitöiden perässä ympäri Suomea.

Kausittain auki olevien ravintoloiden henkilöstöasiat eroavat ympäri vuoden auki olevista ravintoloista, sillä useimmat niistä eivät pysty työllistämään henkilöstöä hiljaisemman sesongin aikana. Erilaisia lyhytaikaisia työsuhteita solmitaan, jotta saadaan henkilöstön määrä vastaamaan kiireisimmän sesongin tarvetta. Myös perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa tulee ottaa työn kausiluonteisuus huomioon, jotta työskentely lähtisi sujumaan mahdollisimman sujuvasti kauden kiireiden alkaessa. Jos työsuhde alkaa hyvissä ajoin ennen kauden kiireisintä aikaa, voi perehdyttämisenkin järjestää perusteellisemmin. Useammin kuitenkin perehdyttämiselle jää valitettavan vähän aikaa ja tämän vuoksi se tulisi hoitaa mahdollisimman selkeästi, mutkattomasti ja nopeasti, kuitenkin mitään unohtamatta.

Olen työskennellyt Golf Talman klubiravintolassa neljänä kesänä ja havaitsin tarpeen tälle opinnäytetyölle, sillä ravintolalla ei ollut kirjallista perehdytysmateriaalia käytävissään. Jokaisen uuden työntekijän perehdytys tapahtuu ravintoloitsijan henkilökohtaisesti häntä ohjaten, mikä vaatii ravintoloitsijaa viettämään kohtuuttoman pitkiä aikoja työpaikalla. Ehdotin aihetta toimeksiantajalle, joka hyväksyi sen. Koin, että etenkin työnopastuksen puolella

työntekijä voisi perehtyä useisiin tehtäviin myös kirjallisen materiaalin avulla, jolloin toimeksiantajan rooliksi jäisi varmistaa, että tehtävien suorittaminen on ymmärretty oikein ja ne ovat työntekijällä hallussa, kuten Kankaan ja Hämäläisen (2003, 14) esittelemän viiden askeleen menetelmän mukaisesti viimeisellä askeleella suositellaankin tehtäväksi. Tämän oman työkokonaisuuden hallinnan myös Eräsalo (2008, 61) mainitsee olevan yksi perehdyttämisen perustavoitteista. Vaikka Eräsalon mukaan (2008, 60) esimiehen on mahdollista siirtää perehdytys tai osa siitä toisen työntekijän vastuulle, olen huomannut, että näin pienessä yrityksessä se on mahdotonta, etenkin jos edellisen kauden työntekijöistä ei kukaan jatka uudella kaudella, ja ravintoloitsijan on oltava paikalla uutta työntekijää perehdytettäessä. Jos kuitenkin uudella työntekijällä on mahdollisuus työskennellä yhdessä edellisten kausien työntekijöiden kanssa, mielestäni heidän tietojaan ja taitojaan kannattaisi hyödyntää perehdytysprosessin aikana. Koska perehdyttäjän tulee toimia erilaisissa rooleissa, voisi näitä roolituksia jakaa muillekin työntekijöille. Ravintoloitsijan on tietysti pakko toimia itse työhönottajana ja työsuhteeseen perehdyttäjänä, mutta työyhteisöön tutustuttajan roolissa voisi hyvin toimia myös sellainen henkilö, jolle työyhteisö on tuttu jo edellisiltä kausilta (Kupias & Peltola 2009, 95-97).

Toimeksiantaja antoi alusta asti minulle hyvin vapaat kädet perehdytysoppaan kokoamiseen. Aloitin perehdytysoppaan kokoamisen työni ohessa. Tällä tavoin sain kirjattua ylös yhden kauden aikana asiat, jotka mielestäni on hyvä tuoda esiin perehdytyskansiossa. Monet päivittäisistä tehtävistä tuli kirjattua ylös perehdytyskansioon. Näiden tehtävien tiedostaminen puolestaan helpottaa uuden työntekijän uusien työtehtävien oppimista, jolloin hän pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni itsenäiseen työskentelyyn (Kangas & Hämäläinen 2003, 13). Perehdytysoppaan kokoamisessa olen käyttänyt apuna myös toimeksiantajan haastattelua.

Perehdytyskansion rakenne kulkee aikajärjestyksessä. Kansion alussa esitellään Golf Talman klubiravintola, sen tilat, valikoima ja asiakaskunta. Seuraavassa luvussa käsitellään kauden aloittamiseen liittyviä toimenpiteitä, jotka ajoittuvat kauden alkuun, aikaan jolloin ravintola ei vielä ole avoinna asiakkaille. Kansion keskivaiheilta löytyy ohjeet aamu- ja iltavuoron työtehtäviin sekä erilaisiin tilauksiin. Tilauksien ohjeista löytyy tyypillisen tilauksen valmistelu, sen kulku ja

toimenpiteet tilauksen päättymisen jälkeen. Kansiossa kerrotaan muutamista erikoistilanteista, jotka kesän aikana voivat tulla vastaan ja toimintaohjeet niiden varalta. Kansiossa esimerkiksi kerrotaan, kuinka toimia, jos kilpailussa on tapahtunut hole in one -lyönti ja mitä se vaatii ravintolan henkilökunnalta. Kansion loppuun on koottu kesän lopussa suoritettavista toimenpiteistä, jotka tulee saada tehtyä ennen kuin ravintola sulkee ovensa viimeistä kertaa ennen talvea. Kansion lopusta löytyy liitteenä aamu- ja iltavuorojen tarkistuslistat, joita voi tarvittaessa tulostaa lisää kansioon.

Miettiessäni työn lopullista muotoa, ajattelin aluksi, että sähköinen tuotos voisi helpottaa uusien työntekijöiden tutustumista perehdytysmateriaaliin jo etukäteen. Lopullisen perehdytysoppaan tein kuitenkin kansiomalliseksi, jotta sen säilytys lähellä työpistettä olisi mahdollista. Tällä tavoin informaatio on mahdollisimman helposti saatavilla ja koen, että kansiota tulisi käytettyä hyödyksi enemmän. Vilka ja Airaksinen (2003, 51) suosittelevatkin tuotoksen toteutustavan olevan sellaisessa muodossa, jossa sitä pystytään parhaiten hyödyntämään kohderyhmän keskuudessa. Toisinaan työntekijöille tulee tarve palauttaa mieleen joitakin työskentelyyn liittyviä seikkoja, vaikka perehdytyksessä käytyt asiat olisivatkin jo kauden alussa hallinnassa. Päivitin myös aamu- ja iltavuorojen tarkistuslistat vanhojen tarkistuslistojen pohjalta, jotka voi helposti säilyttää samassa kansiossa perehdytysoppaan kanssa. Niitä voi kansiossa olla useampi kappale ja tarvittaessa tulostaa lisää. Toimeksiantajalle toimitan perehdytysoppaan myös sähköisenä, jotta hän voi halutessaan tulostaa ja jakaa uusille työntekijöille henkilökohtaiset kappaleet perehdytystilanteessa.

Perehdytyskansioista kokosin helposti luettavan oppaan, jonka käyttö olisi helppoa myös vähemmän ravintola-alan työkokemusta omaaville työntekijöille. Tekstien sisältö on paikoin hyvinkin yksityiskohtaista, joten olen korostanut tekstin joukosta tärkeimpinä pitämiäni asioita, jotta nopea asioiden tarkistaminen olisi helppoa. Keskityin oppaan kokoamisessa enemmän työnopastukseen ja yleisperehdytystä olisin voinut käsitellä tarkemmin. Ajattelin kuitenkin, että tällaiset asiat kuten esimerkiksi työorganisaatioon tutustuttaminen tulee Golf Talman klubiravintolassa hoidettua kuin itsestään, sillä työilmapiiri on hyvin vastaanottavainen ja ystävällinen. Työntekijöiden lukumäärä ei ole niin suuri, etteikö jokaiseen ehtisi tutustumaan kauden alkaessa. Klubiravintolassa pyritään

myös järjestämään päivän mittainen yhteinen koulutustilaisuus kaikille työntekijöille ennen ravintolan avaamista kauden alkaessa. Rekrytoinnin yhteydessä jo ennen perehdytystä liikeidea tulee uudelle työntekijälle tutuksi, kuten myös työympäristö. Helsiläkin (2009, 48) toteaa, että vaikka työntekijälle jaettu kirjallinen materiaali on hyödyllistä, ei suullisesti kerrottua tietoa voida ohittaa.

Perehdytysopas on tarkoitus ottaa käyttöön kaudelle 2014, joten sen käytöstä ei vielä ole saatavilla tietoa käyttäjiltä. Perehdytyskansion päivitys tulisi tehdä kauden jälkeen, kun on saatu kohderyhmältä kokemuksia sen toimivuudesta. Suosittelisin perehdytyskansion päivitystä vuosittain, jokaisen kauden jälkeen. Vuosittainen päivitys mahdollistaa vanhentuneiden käytäntöjen poistamisen sitä mukaa, kun niitä havaitaan eikä päivityksestä tällöin synny liian suurta vaivaa. Vuosittaisen päivityksen etuna on myös saada kirjattua ylös kaikki uudet ideat ja ajatukset, jotka menneellä kaudella on huomattu toimiviksi ja joita halutaan tulevaisuudessakin käyttää. Päivitys voidaan lisäksi suorittaa myös aina ennen uuden kauden alkua niiltä osin kuin on tarpeen. Jos ennen kauden alkua toimintatapoihin on tehty muutoksia, ne kannattaa kirjata perehdytyskansioon ennen kauden alkua. Päivityksen voi suorittaa toimeksiantaja tai hänen nimeämänsä työntekijä, jolla on kokemusta ravintolan päivittäistoiminnoista useamman kauden ajalta. Olen myös itse valmis jatkamaan yhteistyötä toimeksiantajan kanssa perehdytysoppaan päivittämisen suhteen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteenani oli koota perehdytyskansio Golf Talman klubiravintolaan eli ravintolaan, jossa ei ole ympärivuotista toimintaa vaan sen toiminta on keskittynyt tiettyyn kauteen, tässä tapauksessa kesäkauteen. Sesonkien vaihtelu näkyy ravintola-alalla hyvinkin helposti, sillä matkailijat liikkuvat enemmän loma-aikoina. Myös perehdyttämistä voidaan suunnitella tehtäväksi eri tavoin, kun tiedetään milloin ravintolan kiirehuiput tulevat olemaan.

Koen onnistuneeni perehdytysoppaan kokoamisessa melko hyvin. Oppaasta tuli tiivis infopaketti erityisesti työnopastuksen avuksi. Laajojen tehtäväkuvausten lisäksi oppaasta voi nähdä helposti tärkeimmät huomioonotettavat kohdat. Tarkistuslistojen päivitys onnistui hyvin ja vanhoista, pitkistä tarkistuslistoista saatiin jätettyä pois useita vanhentuneita kohtia.

Olin rajannut henkilöstöasioiden käsittelyn rekrytointiin ja perehdytykseen, koska näiden onnistuminen on hyvä lähtökohta koko kauden aloitukselle. Halusin selvittää raportissa, mitä rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin kuuluu.

Rekrytointiprosessi alkaa tarkastelemalla yrityksen nykyistä tilannetta ja henkilöstön rekrytoinnin tarvetta. Kun rekrytoinnista on päätetty, prosessi etenee määrittelemällä työtehtävä, johon rekrytoitavaa haetaan sekä haettavan henkilön valintaperusteet. Seuraavaksi tiedotetaan avoimesta työpaikasta yrityksen haluamalla tavalla. Rekrytointiprosessi päättyy, kun haettavaan työtehtävään on valittu sopiva henkilö ja hänet rekrytoidaan yrityksen palvelukseen. (Vaahtio 2005, 31.) Rekrytointivaiheessa alkaa myös perehdytysprosessi, kun työnhakija saa tietoa yrityksestä ja sen päämääristä sekä haettavasta työtehtävästä (Kupias & Peltola 2009, 72). Perehdytysprosessi jatkuu, kun rekrytoitua henkilöä varten tehdään perehdytyksessä käytettävät toimenpiteet sisältävä perehdytysuunnitelma sekä aikataulu, jonka mukaan perehdytys etenee. Suunnitelmaan kirjataan myös tavoitteet, joihin perehdytyksessä tähdätään sekä perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö. (Kangas & Hämäläinen 2003, 7-8.) Tärkeä osa perehdyttämistä on hetki, jolloin uusi työntekijä saapuu ensimmäisenä työpäivänä yritykseen. Uuden työntekijän vastaanottoon kannattaa nähdä vaivaa, jotta hän tuntee olevansa tervetullut ja saa mahdollisimman hyvän ensivaikutelman koko yrityksestä ja sen henkilöstöstä. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.) Ensimmäisenä päivänä

suoritetaan uuden työntekijän yleisperehdytys, jossa hänelle kerrotaan yrityksen liikeidea, asiakaskunta ja yleiset toimintatavat sekä esitellään työyhteisön muut jäsenet. Uudelle työntekijälle selvitetään hänen työsuhteeseensa liittyvät käytännön asiat, kuten työajat, palkanmaksuun liittyvät asiat sekä uuden työntekijän rooli osana koko yrityksen toimintaa. (Viitala 2003, 261-262.)

Yleisperehdyttämisen jälkeen aloitetaan työnopastus, jonka tavoitteena on opastaa uusi työntekijä toimimaan uusissa työtehtävissä, myös turvallisuusasiat huomioon ottaen. Myös vanhat työntekijät voivat tarvita työnopastusta, jos toimintapoihin tulee muutoksia tai hankitaan uusia laitteita, joiden turvalliseen käyttöön tulee perehtyä. (Eräsalo 2008, 67.) Raportoinnissa sain mielestäni selvitettyä hyvin rekrytoinnin ja perehdyttämisen välisen yhteyden ja sen, miksi perehdyttämistä ajatellen on tärkeää onnistua jo rekrytointivaiheessa valitsemaan oikeanlaista henkilöstöä kausiravintolaan.

Kausiravintoloista ei kovinkaan helposti löytynyt tietoa eikä kausityöskentelyä ole kovinkaan paljoa tutkittu. Asia on itseäni erittäin paljon kiinnostava ja olisinkin halunnut tutkia ilmiötä vieläkin tarkemmin, jotta olisin saanut laajemman kokonaisuuden kausiravintolan osalta kerättyä. Nyt luku, jossa käsittelen työskentelyä kausiravintolassa, pohjautuu lähinnä omiin kokemuksiini. Selvitin työni tutkimuksellisessa osassa myös henkilöstön motivointia ja palkitsemista. Motivaatio on jokaisen ihmisen sisäisistä tarpeista kumpuava asia, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Ihmisen työmotivaatio on kokonaisuus, joka muodostuu työympäristöstä, tehtävästä työstä sekä työntekijän omasta persoonallisuudesta. Eri ihmisiä motivoi erilaiset asiat ja motivaatio voi vaihdella samallakin ihmisellä tilanteesta riippuen. (Viitala 2003, 150-151.) Toisia motivoi enemmän sisäinen palo johonkin asiaan, toisia taas ulkoiset kannustimet. Sisäistä motivaatiota ohjaa ihmisen halu saavuttaa asetetut päämäärät ja ulkoisena kannusimena voi toimia esimerkiksi palkka tai muut taloudelliset palkkiot. (Viitala 2003, 153-154.) Merkityksellisen työn tekeminen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon. Palkan suuruus motivoi työntekijää niin pitkään, että hän saa täytettyä sillä perustarpeensa. Yrityksen palkitsemisjärjestelmät koostuvatkin palkasta ja muista taloudellisista palkkioista sekä sosiaalisista eli ei-taloudellisista palkitsemiskeinoista. (Eräsalo 2008, 125-126.) Taloudellisina palkitsemiskeinoina

voidaan käyttää esimerkiksi palkankorotusta, palkkioita tai muita rahanarvoisia etuja, kuten antamalla työntekijälle käyttöönsä työsuhrpuhelin tai tarjoamalla hänelle ylimääräisiä terveyspalveluita. Muina palkitsemiskeinoina voidaan käyttää työntekijälle osoitettua arvostusta ja hänelle voidaan antaa kiitosta onnistuneesta työstä. (Viitala 2003, 270.) Oli palkitsemiskeino mikä tahansa, työntekijöiden palkitsemisen tulee olla johdonmukaista ja avointa (Helsilä 2009, 76).

Opinnäytetyöprosessini on ollut varsin pitkä, sillä olen aloittanut tuotoksen kokoamisen jo kesällä 2012. Varsinaisen raportin kirjoitin pääasiassa syksyn 2013 ja talven 2014 aikana. Olisin mielelläni etsinyt enemmän tietoa kausiravintolassa työskentelystä ja aineistojen hankinnan vaikeus olikin suurimpia kohtaamiani haasteita opinnäytetyöprosessissani. Uskon kuitenkin, että syvällisempi paneutuminen aineistojen etsintään olisi voinut olla avuksi. Itselleni oli myös vaikeaa päättää milloin opinnäytetyöni on valmis. Uskon, että olisin voinut jatkaa lausemuotojen hiomista ja teorian täydennystä vielä pitkän aikaa, mutta jossakin vaiheessa oli vain tehtävä päätös, että työni on nyt valmis. Muuten aikataulu olisi venynyt entisestään.

Koko opinnäytetyöprosessi on ollut minulle erittäin opettavainen. Näin laajan kokonaisuuden luominen on ollut itselleni ainutlaatuinen kokemus ja vaikka välillä tuntui, etten tule siitä suoriutumaan, aiheen kiinnostavuus motivoi minua jatkamaan. Aiheen vaihtaminen kävi useamman kerran mielessä, kun kokonaisuus tuntui jo omassa päässä laajenevan liian suureksi. Hyvä ohjaus auttoi minua jättämään tiettyjä asioita pois tutkimuksestani. Opinnäytetyöprosessini on auttanut minua kasvamaan ammatillisesti. Se auttoi minua käsittämään, että laajojenkin kokonaisuuksien hallinta on mahdollista, kunhan sen pilkkoo pienempiin osioihin ja alkaa pala kerrallaan syventymään asiaan.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyy varmasti kausiravintoloiden osalta paljonkin, sillä niistä ei kovinkaan paljon löytynyt tehtyjä tutkimuksia. Jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä esimerkiksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, kuten millainen johtaminen sopii kausiravintolaan ja mitä esimieheltä erityisesti vaaditaan kausiravintolan johtamisen näkökulmasta. Myös henkilöstön toiveita ja näkemyksiä kausiravintolassa työskentelystä voitaisiin tutkia kysymällä niistä

ennen kauden alkua ja kauden päätyttyä. Saatuja vastauksia voitaisiin verrata toisiinsa, jolloin selviäisi mitä kausiravintolassa voitaisiin tehdä toisin.

LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Golf Talma 2007. Pääkaupunkiseudun monipuolisin golfkeskus – Talma. Esite.

Gostick, A & Elton, C. 2007. The carrot principle. New York: Free Press.

Hakonen, N. 2005. Palkitsemisen kokonaisuus johtamisen välineenä.

Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 21.2.2014]. Saatavissa:

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/NiiloHakonen310805.pdf.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Helsingin seudun kauppakamari 2014. Määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva työsopimus? [viitattu 15.1.2014]. Saatavissa:

www.helsinki.chamber.fi/files/1893/Maaraaikainen_tyosopimus.doc.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Tampere: Juvenes Print.

Kotamäki, J. 2012. Ravintoloitsija. Golf Talman Klubiravintola. Haastattelu 1.7.2012.

Kotamäki, J. 2014. Avoimet työpaikat: Ravintolan tarjoilija, Klubi-Ravintola Golf Talma. TE-palvelut [viitattu 20.2.2014]. Saatavissa:

http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/8399071_fi.htm.

TE-palvelut 2013. Sesonki- ja kausityöt [viitattu 15.1.2014]. Saatavissa:

<http://www.te->

[palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/mista_toita/sesonki_kausityot/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/mista_toita/sesonki_kausityot/index.html)

.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 [viitattu 8.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1: Perehdytyskansion sisällysluettelo

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 GOLF TALMAN KLUBIRAVINTOLA	2
1.2 TILAT	3
1.3 VALIKOIMA	4
1.4 ASIAKKAAT	5
2 KAUDEN ALOITUS	6
3 AAMUVUORO	7
4 ILTAVUORO	11
5 TILAUKSET	14
5.1 TILAUKSEN VALMISTELU	14
5.2 TILAUKSEN KULKU	15
5.3 ERILAISIA TILAUKSIA	16
5.4 KAPTEENIN LETTUILTA	17
5.5 JUNNULEIRI	18
6 ERITYISTÄ	19
6.1 HOLE IN ONE-VAKUUTUS	19
6.2 HENKILÖKUNTALASKUTUKSET	19
6.3 PIIKKIVIHOT	20
7 KAUDEN JÄLKEEN	21
8 LÄHTEET	22